

Liderazgo

4 acciones que toman los líderes transformacionales

por David Lancefield y Christian Rangen

Mayo 05, 2021



master1305/Getty Images

Resumen. En un entorno cambiante y posterior a la pandemia, los empleados, clientes e inversores tienen altas expectativas para las empresas con las que trabajan. Esperan que las empresas desempeñen un papel más destacado en la lucha contra cuestiones... [**más**](#)

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

Read in English

Negocio exitoso transformaciones son raras y la pandemia las ha hecho más necesarias y más difíciles. La dificultad, especialmente para las organizaciones «tradicionales», no es sorprendente. Un cambio sustantivo e irreversible en la identidad, el sistema de valores y las capacidades de una organización requiere tres actos difíciles: Desarrollar un sentido más profundo de propósito que guíe las decisiones estratégicas y modele la cultura del lugar de trabajo, reposicionamiento la actividad principal y la creación de nuevas fuentes de crecimiento.

Los aumentos en el comercio en línea y el trabajo remoto requieren actualizaciones de la infraestructura, los flujos de trabajo y las herramientas. Y el crecimiento y la diversificación de la plataformas como Amazon, Alibaba y Stripe plantea importantes preguntas estratégicas sobre dónde y cómo competir. Las difíciles condiciones económicas (en particular la baja demanda de los consumidores) desafían la viabilidad de algunos modelos de negocio.

Los empleados, los clientes y los inversores también esperan que las organizaciones desempeñen un papel más destacado en la lucha contra otros sistémica cuestiones como el cambio climático y la desigualdad social, al tiempo que se obtienen beneficios. Empleados, muchos de los cuales habrán experimentado trauma, soledad, y burnout, esperan utilizar prácticas de trabajo más inteligentes y flexibles y trabajar para líderes que sean eficaces, auténticos y compasivo.

Una transformación típica está liderada por un Cabeza de figura del CEO. A menudo implica cambios estructurales importantes (adquisiciones, enajenaciones, asociaciones y rediseño organizacional), el despliegue generalizado de nuevas tecnologías, un esfuerzo considerable y un cambio cultural. Estos elementos siguen desempeñando papeles críticos, pero un contexto más complejo y sensibilizado requiere que los líderes sean más sabios en lo que dicen y hacen, y hacer más de lo mismo no lo cortará. Las siguientes cuatro estrategias, basadas en nuestra experiencia colectiva en el liderazgo de transformaciones en los últimos 25 años, ayudarán a los líderes a aumentar sus posibilidades de éxito.

Practica nuevos modelos mentales

Liderar el cambio transformacional implica ayudar a la organización trascender su posición actual, rendimiento y capacidades. Esto requiere pensamiento visionario, la capacidad de abordar problemas complejos (como la superación de la inercia organizacional), y el coraje para tomar decisiones difíciles (como cuándo cerrar o vender activos que alguna vez fueron considerados «centrales»). Los líderes deben pensar profundamente y gestionar sus emociones en situaciones intensas, mientras que los interesados esperan ver resultados.

Uno de los clientes de David describió su papel como «en la cima del negocio y en el negocio». Esto significa estar separado y ser capaz de tomar una perspectiva más amplia mientras se sumerge en los detalles cuando sea necesario. Paul Polman, el ex CEO de Unilever, le dijo a David: «Hay que ser capaz de tener un gran apetito por el detalle para impulsar [ese] sentido de urgencia, para hacer que ese propósito cobre vida con la narración de historias. Entonces necesitas tener esa imagen más amplia... estando continuamente unos pasos por delante, en términos de estos cambios sistémicos».

Chris ha visto a menudo que sus clientes CEO no pueden (o incluso no quieren) imaginar el futuro, incluso cuando los cambios de la industria ocurrieron mucho más rápido de lo que esperaban. Compartieron un fracaso común: Su amplia experiencia y experiencia les impidió practicar nuevos modelos mentales fuera de su zona de confort. Como resultado, perdieron oportunidades de creación de valor (y cientos de millones de dólares) en áreas como energía solar, drones, vuelo eléctrico y carga de vehículos eléctricos.

Para lograr este equilibrio entre una perspectiva más amplia y los detalles, practica el uso de tu «Abogado sabio», un término descrito en el libro de Art Kleiner, el Dr. Jeffrey Schwartz, y Josie Thomson. Esto significa adoptar una perspectiva en tercera persona de su propia experiencia: Tomar toda la información que obtienes de ser un privilegiado mientras estás desapegado como si fueras un observador externo. También requiere fuerza de carácter, integridad y convicción; usted necesita administrar su atención para lograr metas transformacionales más significativas. Como señalan los autores, «La elección de asistir al Sabio Abogado regularmente — centrar su mente de esa manera, día tras día — es una de las decisiones habituales más importantes que un líder consumado puede tomar».

En la práctica, esto requiere que:

- Considere lo que otras personas están pensando y lo que van a hacer (esto se conoce como «mentalizar»). Por ejemplo, piense en las necesidades, sentimientos y reacciones de clientes y empleados.
- Regula tus impulsos y emociones, lo que requiere entrenar la parte «función ejecutiva» de tu cerebro.
- Cuida tu salud personal, relaciones y bienestar para que estés en una buena posición para reflexionar y pensar en lugar de sentirte abrumado o distraído.
- Practica mindfulness:
 - Pregúntese lo que el guía en su mente le está diciendo que haga
 - Piensa en lo que estás pensando, sintiendo y sintiendo

- Preste atención a lo que está prestando atención

Estas prácticas le ayudarán a responder preguntas críticas en una transformación, tales como: ¿Qué debe hacer esta organización aquí? ¿Qué impacto podríamos tener si alcanzamos nuestro potencial? ¿Qué tenemos que dejar atrás para avanzar? O, en el momento, ¿qué requiere esta oportunidad? ¿Qué tenemos que superar? ¿Qué me atrae? ¿Cuáles serán las consecuencias si seguimos este curso, y si no lo hacemos?

Los líderes transformacionales, tanto en el C-suite como en roles críticos en la organización (por ejemplo, el jefe de una unidad de negocio), deberían explicar claramente cómo han tomado decisiones, describiendo los procesos que utilizaron y cómo se sentían. Hacer esto enviará una señal positiva a otros para practicar la búsqueda y el uso de su propio Abogado Sabio.

Trabajar los bordes de la organización

Los líderes transformacionales están pensando continuamente en lo que deben convertirse sus organizaciones, anticipando cómo los empleados y los clientes reaccionarán y cambiarán. La proximidad es fundamental, sobre todo porque la pandemia nos ha demostrado la rapidez con que el sentimiento y los comportamientos pueden cambiar, a menudo permanentemente. Xavier Rolet, quien lideró la transformación de la Bolsa de Valores de Londres (aumentando su capitalización de mercado de \$1.100 millones a \$19 mil millones en ocho años), dijo: «Para mí lo que impulsa la innovación es la proximidad... una relación muy estrecha con sus clientes, entendiendo sus desafíos más profundos, y no van a decirle cuáles son sus desafíos más profundos a menos que realmente confíen en ti y te conozcan».

Las transformaciones son a menudo, pero no siempre, iniciadas y dirigidas por el «centro»: la junta directiva y el CEO y sus informes directos y funciones de apoyo. Al principio, se ponen en contacto con

los clientes, socios y empleados en primera línea para comprender sus necesidades, frustraciones y problemas con el fin de determinar qué es lo que debe abordarse. Una vez que completan su diagnóstico, se retiran al centro, permaneciendo allí hasta que quieran volver a entrar. Puede sonar como una caricatura, pero es una imagen demasiado familiar en muchas organizaciones tradicionales. No es de extrañar que sus líderes no tengan el dedo en el pulso y los que están en los «bordes» no se sientan escuchados.

Si estás en el centro, quédate presente en esas aristas de la organización y más allá, y especialmente con clientes actuales y potenciales. Salir «fuera del edificio», como Steve Blank lo pondría, y lo convertiría en tu predeterminado.

Para recoger señales débiles de cambio:

- Haga preguntas y aliente a las partes interesadas con las que interactúa aplicando psicología positiva. Esto les muestra que usted está abierto a sus ideas y soluciones a los problemas.
- Establecer mecanismos para solicitar opiniones sistemáticamente en toda la organización, por ejemplo, mediante el crowdsourcing de ideas.
- Implemente herramientas que detecten, cotejen, analicen y visualicen esos datos para que los líderes puedan actuar sobre ellos.
- Fomentar el «burbujeo» de las conversaciones organizacionales, como lo hicieron en Equinor, la compañía energética noruega, uno de los clientes a largo plazo de Chris. Desarrollaron y mantuvieron una comunidad de profesionales de estrategias en toda la empresa para identificar y debatir cuestiones como, «¿Qué debemos hacer con las energías renovables?» y «¿Cómo nos posicionamos para una transformación acelerada de la energía?» Estas discusiones fueron trasladadas de los bordes a la C-suite. De esta manera, los estrategias clave fueron decisivos para dar forma a las primeras partes del viaje de transformación.

Comparta el liderazgo de manera más sistemática

La transformación exitosa requiere aprovechar la inteligencia colectiva, la energía y la experiencia del equipo de liderazgo y de la organización. El grado de cambio y las exigencias del esfuerzo son demasiado grandes para dejarlo a un individuo o un equipo pequeño para liderar, especialmente teniendo en cuenta que normalmente toma entre de siete a 10 años para que surta efecto.

Seleccionar quién debe liderar en qué etapa es fundamental y dependerá de:

- Quién manda la confianza de los grupos stakeholder más influyentes (por ejemplo, trabajadores de primera línea y sindicatos).
- Las respectivas fortalezas de las personas involucradas.
- La dinámica entre los individuos. ¿Ciertas personas complementan los estilos y habilidades de los demás?

Mientras que el CEO y el presidente son en última instancia responsables (junto con la junta directiva) de la transformación, el CFO podría liderar el camino cuando hay una refinanciación, o el director de recursos humanos podría tomar la iniciativa cuando hay problemas con los empleados que tratar. Dame Moya Greene, el CEO que dirigió la transformación de Royal Mail Group, dijo: «A veces el sindicato (el) sindicato te quiere en la sala, pero muchas veces, no eres la persona adecuada».

A veces es aún más efectivo cuando estos esfuerzos son dirigidos por grupos de informal líderes (los que la gente busca incluso si no están en la parte superior del organigrama). Por ejemplo, en una empresa tecnológica, un director de ventas dirigió un flujo de trabajo sobre cómo crear una cultura más inclusiva y empoderadora con el director de recursos humanos, apoyada por gerentes respetados. Esta combinación envió a los empleados implicados una señal más fuerte de patrocinio e intención que si una sola persona dirigió el esfuerzo.

Utilice el Mapa de iniciadores de transformación, desarrollado por Chris, para visualizar e identificar a los principales líderes de transformación y a los bloqueadores. El mapa ha ayudado con éxito a los líderes de transformación a desbloquear o incluso acelerar el progreso de los programas de transformación a gran escala, y hoy, está siendo utilizado por académicos líderes en escuelas de negocios como MIT y Duke para capacitar a una nueva generación de líderes transformacionales.

Hacer que el empoderamiento cumpla su promesa

Líderes transformacionales, especialmente de organizaciones burocracia, a menudo prometen a sus personas «empoderamiento». Quieren animarlos a pensar, aprender, y actuar de manera diferente, encontrando nuevas formas de crear valor para los clientes mediante la activación de su espíritu emprendedor. Pero muchos luchan para liberar el control. En lugar de artesanía sus propias funciones, los empleados se ven obligados a realizar actividades repetibles en roles fijos (incluso cuando organizaciones progresistas como Alibaba han demostrado que muchas de estas actividades más arraigadas pueden automatizarse). Este control reduce la capacidad de los empleados para abordar problemas complejos y limita el potencial de la organización para realizar cambios estratégicos y operativos significativos en el rendimiento.

Algunas organizaciones, como Haier el fabricante chino de electrodomésticos, han logrado que el empoderamiento funcione sobre la base de altos niveles de transparencia, claridad y rendición de cuentas.

Para llevar eso a tu propia empresa:

- Describa un propósito claro para que los empleados sepan lo que pretenden.
- Establezca las expectativas de rendimiento, comportamientos y autocuidado.

- Haga que los datos de rendimiento sean transparentes para todos.
- Proporcione a las personas las herramientas que necesitan para hacer su trabajo.
- Invertir en su desarrollo y upskilling — en particular, la toma de decisiones, las nuevas tecnologías y la creatividad.
- Dales una auténtica autonomía para tomar decisiones.
- Escuche, y actúe en consecuencia, sus sugerencias.

En un entorno cambiante y posterior a la pandemia, los empleados, clientes e inversores tienen altas expectativas para las empresas con las que trabajan. Los líderes que desean que sus organizaciones cumplan este momento y tengan éxito a largo plazo necesitan alejarse del statu quo y cambiar su enfoque hacia cómo liderarán las transformaciones necesarias.

David Lancefield is a catalyst, strategist, and coach for leaders. He's advised more than 35 CEOs, was a senior partner at Strategy&, and is a guest lecturer at London Business School. Find him on Twitter @DLancefield or at davidlancefield.com, where you can sign up for his free "Strategising You" assessment.

Christian Rangen is a strategy advisor, faculty member, and serial entrepreneur. He works with governments, clusters, and companies to accelerate transformation and find new economic growth. He is currently developing a global strategy platform with Strategy Tools. Connect with him on Twitter @Chrisrangen.